



Que reste-t-il du travail social?



Résister à la chalandisation

Angélique Revest

Préface Philippe Gaberan

Postface Saül Karsz

▣ POLITIQUES ET INTERVENTIONS SOCIALES ▣

┌ POLITIQUES ET INTERVENTIONS SOCIALES ─

Collection dirigée par

Nathalie **Blanchard**

Didier **Dubasque**

Ludwig **Maquet**



Que reste-t-il du travail social?



Résister à la chalandisation

Angélique Revest

Préface Philippe Gaberan

Postface Saül Karsz

 POLITIQUES ET INTERVENTIONS SOCIALES 

2026

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

LE PHOTOCOPIAGE MET EN DANGER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DES CIRCUITS DU LIVRE.

Toute reproduction, même partielle, à usage collectif de cet ouvrage est strictement interdite sans autorisation de l'éditeur (loi du 11 mars 1957, code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992).

© 2026, Presses de l'EHESP, 2 avenue Gaston-Berger – CS 41 119 – 35011 Rennes Cedex
ISBN : 978-2-8109-1268-1 - ISSN : 1281-5845
www.presses.ehesp.fr

Préface

Dans un ouvrage qu'elle qualifie d'«hybride», Angélique Revest emmène son lecteur dans ce qu'elle nomme une traversée des «lignes de fracture du travail social contemporain». Elle dit, avec raison d'ailleurs, que «c'est dans nos failles que se dessinent les brèches d'un travail social vivant». Spontanément, le mot «faille» évoque la faillite ; un mot auquel le raccrochement sans doute des accointances étymologiques. Toutefois, selon le dictionnaire d'Alain Rey, la faille désignerait aussi la maille (du filet), le trou, la lucarne... bref, une ouverture. La faille, c'est encore un effondrement au fond duquel s'écoule le filet d'eau et son ruissellement va aider à la fertilisation du val. Il faut donc suivre Angélique Revest dans les trois failles qu'elle invite à explorer : le déficit de théorisation des pratiques, la dérive gestionnaire de la gouvernance associative et la destruction du lien intersubjectif.

Et si, de toute évidence, l'autrice entreprend ces traversées l'âme inquiète, elle le fait aussi en ayant dans son sac à dos un pêle-mêle de rêves humanistes, d'expériences de cheffe de service et d'outils collectés en formation de master de droit, gestion et management sectoriel. Le bagage est sinon hétéroclite, du moins hétérogène, et vient renforcer la notion d'«ouvrage hybride» mise en avant dès le commencement de l'aventure. De surcroît, dans le préambule, Angélique Revest prend le soin de prévenir son lecteur qu'il n'y a rien de formellement finalisé dans l'ouvrage entrepris ; autant donc prévenir tout de suite tous ceux qui, par ces temps d'urgences inquiètes, rêvent d'un «prêt à manager» qu'ils en seront immanquablement pour leurs frais. Enfin, et c'est peut-être le comble, «je me répète», confesse l'autrice ! Et c'est vrai... Pour autant, il n'y a nulle errance dans cet ouvrage mais plutôt des lignes d'erre, au sens donné à ce terme par Fernand Deligny, c'est-à-dire une manière de se déprendre de l'illusoire sécurité des parcours imposés dès lors que fléchés.

Le lecteur doit accepter de suivre Angélique Revest sans craindre d'être déjà passé par là et d'avoir déjà lu les mêmes mots dans les paragraphes précédents. Il doit accepter de ne pas s'agacer et résister à la prétention de « savoir déjà ». L'orgueilleux ne s'égare-t-il jamais autant que lorsqu'il est convaincu de déjà connaître ?

La première faille dans laquelle s'engouffre le génie de l'autrice concerne le déficit de théorisation des pratiques. Le constat est connu ; il est établi de longue date. Rien de nouveau donc ! Sauf que, en dehors du regard condescendant, voire méprisant, trop souvent porté sur les professionnels de la relation d'aide éducative et de soin, les raisons d'un tel déficit sont loin d'avoir été toutes explorées. Et pour cause ! Comment admettre l'idée que l'incertitude puisse, comme l'affirme l'autrice, « devenir la condition même de la vérité » dans le domaine des métiers de l'humain. Il y a là une logique qui vient heurter de front l'esprit des technocrates et autres gestionnaires de ce qui est désormais appelé « l'intervention sociale ». Pour ces derniers, l'incertitude ne peut avoir sa place dans un système rationnel et une organisation à « zéro défaut » ; une telle opposition idéologique a donc tout lieu de décourager les esprits, même les plus curieux et créatifs. D'autant plus que, dans les métiers de l'humain, et comme le souligne fort à propos Angélique Revest, l'incertitude chemine de concert avec les notions de « risques » ou de « ruptures ». Des notions qui, elles aussi, font frémir d'horreur tous les aficionados de l'efficacité et de la rentabilité ; rien de surprenant alors que « contrat, objectifs, parcours » soit le triptyque conceptuel d'une novlangue venue se substituer à celui de « projet, enjeux, trajectoire ».

Or, c'est bien à l'essentiel de la relation d'aide que constitue la « réduction des risques » auquel s'attellent l'autrice et son équipe lorsque, au sein d'un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), ils expérimentent avec succès la mise en place d'un « blabladiscut ». Au-delà la banalité de l'action ainsi posée, le lecteur découvrira avec intérêt qu'Angélique Revest avec l'aide de son équipe et la coopération des résidents ne font que réinventer à leur manière la pratique ancestrale des « cercles de palabre ». Tout comme Janusz Korczak et les enfants du ghetto, menacés de déshumanisation avant même l'extermination, avaient su, au plus fort du chaos, recouvrer l'élan vital de la parole et de la mise en mots des situations de détresse. Ainsi, Angélique Revest vient rappeler fort à propos cette autre évidence pourtant si souvent tenue pour suspecte selon laquelle les métiers de l'humain sont avant tout des métiers de paroles ; ce qui ne veut pas dire pour autant qu'ils sont « du vent ». « Qui veut tuer son chien l'accuse d'avoir la rage », dit le proverbe !

Soupçonnés de beaucoup parler pour ne rien dire, les professionnels de l'éducation spécialisée ont été dépossédés de leur principal outil de travail (les temps de réunion et de réflexion sur la pratique) et relégués dans l'infantile ; l'infans désignant celui dont la parole ne peut faire crédit.

Concernant la seconde faille, celle d'une dérive gestionnaire de la gouvernance associative, Angélique Revest pose, là encore, la bonne question :

comment faire de la contrainte un « tremplin et non pas une barrière ? », pour reprendre ses propres mots. Car elle n'entretient aucune ambiguïté, elle assume pleinement ses responsabilités de manageure. En aucun cas, il ne s'agit pour elle de revenir vers les temps anciens d'un agir hors sol (le temps des dépenses sans compter et des déficits systématiquement repris), mais de sublimer les contraintes au lieu de les subir comme des obstacles. Pour cela, il faut la suivre à la trace : « se méfier des automatismes », « privilégier les petits ajustements », « demeurer présent à l'autre », « renoncer à l'illusion de la toute-puissance » se révèlent comme autant d'indices pour un « savoir agir » au quotidien qui, prenant de la distance avec le « devoir faire », transforme un sentiment de temps perdu en une certitude de temps gagné. Là encore, rien d'original en apparence ! Et pourtant, le lecteur averti saura ne pas réduire à une coïncidence le fait qu'il soit de nouveau fait appel à la puissance performative de la parole pour « superviser, débattre, analyser les situations vécues... » de sorte à « maintenir une posture professionnelle vivante ». À l'heure où beaucoup contestent les vertus de la démocratie, il ressort plus que jamais l'évidence selon laquelle la « *disputatio* », c'est-à-dire l'art de l'échange des arguments, est le moteur des métiers de l'éducation spécialisée et du travail social.

À bien le lire et à le comprendre, apparaît sans aucun doute en filigrane dans le texte d'Angélique Revest, que le « lâcher prise » managérial tiendrait dans un renoncement au « pouvoir gérer » qui saurait faire l'accueil d'un « savoir surfer » sur la vague formée par le choc entre le forcément cadre institutionnel et la nécessairement dynamique interpersonnelle. Et ce n'est sans doute pas pour rien qu'elle recourt à la métaphore de la navigation à voile.

Lorsque la puissance du vent associée à la contre-dérive des flots, deux éléments, l'un avec l'autre, plus forts que le tout seul humain, chargent le gouvernail de suggérer à la poigne du marin le cap à prendre, alors il est bon que la force s'abandonne à l'humilité et que l'« avoir raison » soit l'aboutissement d'une négociation. Dans la gouvernance d'une équipe, il faut parfois savoir affaler la voile et tirer des bords...

La dernière faille, quant à elle, résulte de la destruction du lien intersubjectif. C'est tout dire et en même temps ne rien dire que d'affirmer que, jusque dans l'éducation spécialisée et le travail social, « l'individualisme a pris le pas sur la solidarité et l'empathie ». Comment pourrait-il en être autrement dès lors qu'un discours dominant appelle à se défaire des émotions dans le cadre de la relation (la « juste distance », la suppression des savoir-être, etc.) et à s'en tenir au « travail prescrit » (les procédures, les recommandations de bonne pratique, etc.). Tout cela est une fois encore bien connu, même si le constat ne fait pas l'unanimité et fait fracture au sein même du travail social contemporain.

Aussi l'intérêt de l'ouvrage d'Angélique Revest est-il ailleurs ! Il est dans l'acceptation de se coltiner le paradoxe d'un métier dans lequel il faut à la fois « savoir s'engager » (c'est-à-dire donner de soi) et « savoir se préserver »

(prendre soin de soi). La réponse facile serait de plaider pour un «équilibre» entre ces deux postures ; sans pour autant s'en priver, l'autrice invite cependant à regarder ailleurs. Vers l'histoire des métiers de l'humain, dont les origines réfèrent à la figure emblématique du «rédempteur souffrant», pour reprendre l'expression de Jean Starobinski à propos de Jean-Jacques Rousseau. Un héritage embarrassant et donc une histoire que d'aucuns prétendent pouvoir effacer, alors qu'il s'agit au contraire de comprendre (saisir par l'intelligence, selon Alain Rey) les notions telles que «vocation» et «sacrifice» pour pouvoir s'en déprendre. Rien d'étonnant alors que l'autrice en appelle à «libérer la parole» de sorte à renouer avec une «intelligence collective» en même temps que la «responsabilisation de chacun». La parole venant une fois encore faire ciment entre le pluriel et le singulier et prendre soin de l'articulation du «je-nous».

Le lecteur n'est pas obligé d'être en tout point en accord avec Angélique Revest, mais force est d'admettre qu'au terme du voyage sa réflexion se trouvera nécessairement enrichie.

Il y a dans cet ouvrage un appel à la liberté ; laquelle, rappelle l'autrice, n'est pas une absence de contrainte mais la possibilité de choisir lucidement celles auxquelles consentir.

À suivre les lignes de fracture d'un travail social contemporain se révèle l'opportunité de quelques résistances à mener, «souvent invisibles», prenant parfois «la forme d'ajustements subtils et de stratégies d'adaptation». À cheminer dans les failles d'un système en apparence sous contrôle technocratique, il est possible, suggère l'autrice, «de détourner certaines procédures absurdes, de prendre des libertés calculées avec les normes, ou de préserver des espaces d'entraide et de réflexion entre collègues.» Rien que pour cela, l'ouvrage mérite d'être attentivement lu.

Philippe Gaberan,
Éducateur spécialisé et docteur en sciences de l'éducation,
Conseils, formations et soutiens aux équipes

Présentation de l'autrice

Le travail social n'est pas entré dans la vie d'Angélique Revest par hasard. Il l'accompagne depuis l'enfance, comme une trame souterraine qui a façonné son regard, cette conviction qu'« au milieu de l'hiver, il y a toujours un été invincible », selon Albert Camus¹. Elle a traversé ce que signifient les ruptures, les déplacements, les stigmates : ces expériences ne dictent pas une leçon, mais elles ouvrent un horizon, celui d'une attention aux interstices, d'une exigence de dignité, d'un refus du silence.

Professionnelle du secteur depuis plus de quinze ans, elle a exercé successivement comme aide médico-psychologique, éducatrice spécialisée, cheffe de service, avant de devenir formatrice en travail social. Ces étapes ont jalonné un parcours où se sont mêlés proximité du quotidien, responsabilités institutionnelles et engagement dans la transmission. Aujourd'hui, auprès des étudiants, elle met un soin particulier à relier théorie et pratique, savoirs et expériences, réflexions et réalités du terrain.

Son parcours l'a conduite à travailler auprès de personnes confrontées à la précarité, à l'exclusion et aux violences, qu'elles en soient victimes ou auteurs. Il y a quinze ans, la pair-aidance n'était ni reconnue ni valorisée comme elle commence à l'être aujourd'hui. Angélique Revest aurait pourtant pu y trouver sa place, tant son histoire personnelle résonne avec celles et ceux qu'elle accompagne. Mais c'est dans une autre voie qu'elle s'est engagée : transformer cette mémoire en pratique professionnelle, l'articuler à des savoirs théoriques et à une réflexivité constante. De ce déplacement est née une posture singulière, où l'épreuve vécue devient ressource éthique. Écouter sans juger, reconnaître les subjectivités, soutenir les processus de réparation, aussi fragiles soient-ils : telle est la ligne de force qui traverse son engagement.

1. Albert Camus, *L'été*, Gallimard, 1953, p. 167.

Investie de longue date dans les luttes féministes, elle a d'abord milité au Planning familial avant de rejoindre le centre d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF) de la Vienne. Elle coanime également des groupes de parole, convaincue de la force transformatrice de la parole partagée. Engagée dans la lutte contre les violences faites aux femmes et les violences intrafamiliales, elle a participé à de nombreuses actions collectives et publications. Elle a également conduit plusieurs démarches d'ingénierie sociale – diagnostics, recherches-actions, créations de dispositifs – qui articulent analyse, conception et développement au service de l'innovation sociale.

Animée par un besoin constant de comprendre les enjeux contemporains, Angélique Revest cultive une curiosité intellectuelle qui la conduit à explorer le droit, la sociologie, la philosophie et la psychanalyse. Elle y puise des appuis pour nourrir une pensée critique et située. Dans une dynamique de formation continue, elle ne cesse de questionner, d'apprendre et de transmettre, convaincue que penser et écrire sont déjà des actes de résistance. Selon ses propres mots, «le travail social demeure un espace où l'on peut encore croire en la dignité et en la liberté des existences. Et de cette liberté naît la lutte contre les injustices». Car, ajoute-t-elle, «il ne suffit pas de se reconstruire pour soi-même, encore faut-il veiller à ce que d'autres puissent, eux aussi, trouver un chemin hors des assignations et des violences». Pour elle, lutter contre l'injustice, ce n'est pas rêver d'un monde parfait, mais «ouvrir sans relâche des brèches de dignité dans un monde qui les referme trop vite».

Remerciements

Ce travail est un seuil. Il ne clôt rien, il ouvre. Il est le fruit de quinze années d'exercice professionnel, mais aussi d'un murmure plus ancien, qui traverse mon histoire et me rappelle que le travail social a façonné mon regard bien avant que je n'en fasse un métier. Il m'a appris, dès l'enfance, à voir l'humain dans ce qu'il a de plus digne et de plus fragile. Il m'a aussi mise face à l'institution, dans sa capacité à protéger comme dans sa tentation de se replier sur elle-même, de se techniciser, de se déshumaniser. C'est dans cet écart, entre promesse et trahison, que s'est forgée ma conviction la plus intime : il n'y a de fidélité possible qu'à la question, et non à la certitude.

Je voudrais exprimer ma gratitude à Michel Chauvière. Ses travaux m'accompagnent depuis longtemps comme des compagnons exigeants de pensée. Ses conseils précis, attentifs ont contribué à donner une ossature à ce manuscrit, sans jamais en contraindre la respiration.

Ma reconnaissance va également à Saül Karsz et Philippe Gaberan. Leurs lectures attentives, leurs remarques fines, leur engagement à écrire la préface et la postface sont venus inscrire ce travail dans un dialogue. Car penser, toujours, suppose de se laisser déplacer par l'autre.

À Joël Soulezelle, Richard Delafond et Claude Hugonnaud, je rends hommage. Ce que vous avez été, je le dis moins avec des mots qu'avec le silence qui reconnaît la fidélité discrète, le soutien inébranlable, la présence qui autorise.

À mon épouse, à mes enfants, à ma famille choisie, je dois cette écriture. Vous m'avez permis d'habiter ce travail sans m'y perdre. Vous êtes ma force et ma lumière, mon ancrage et mon envol.

Ce texte n'est pas une conclusion, il est un acte. Une manière de dire : je ne cède pas. Ni à la simplification, ni à la technocratie, ni au désespoir.

J'emprunte à Edgar Morin cette invitation à la pensée complexe : relier plutôt que séparer, accueillir l'incertitude plutôt que la réduire, refuser les clôtures trop rapides. Si j'ai tenté ici d'embrasser le désordre du monde, c'est pour mieux y discerner les gestes infimes qui, chaque jour, le réparent. Je crois que le travail social, dans son essence la plus nue, est cela : un acte de présence au monde. Et cette présence, jamais, ne s'invente seule.

Cadre de lecture

Avant d'ouvrir le premier fragment de ce livre, il me semble nécessaire de poser une boussole. Car il s'agit ici d'un texte hybride, au croisement de plusieurs lignes de vie et de pensée, qui cherche à tenir ensemble ce que l'on sépare trop souvent : la rigueur de l'analyse et la densité du vécu, l'élan intime et la réflexion critique. Ce livre est né d'une tension vive : comment continuer à faire du travail social un espace éthique, alors qu'il est chaque jour davantage traversé par des logiques de marché, de contrôle et de rationalisation ? Cette tension n'est pas un objet extérieur, elle est mon expérience quotidienne. Elle est ce qui m'oblige à écrire, à chercher des mots pour dire le désordre d'un métier où la relation humaine doit se frayer un passage entre procédures et indicateurs.

Ce que vous allez lire n'est pas un récit linéaire. Il est fait de fragments, de récits de terrain, de lectures critiques et d'élan personnels. L'ensemble est parfois heurté, souvent animé, traversé par l'urgence de dire. Cette forme n'est pas un accident, elle est fidèle à son objet. Car le travail social lui-même se vit dans la discontinuité, les tensions, les contradictions. Il n'avance pas en ligne droite, mais par bifurcations, reprises, recommencements. Cet essai n'est pas une synthèse définitive, mais une traversée. Il assume ses écarts, ses échappées, ses retours. Il ne cherche pas à convaincre par la force des arguments, mais à ouvrir des possibles de compréhension, à inviter à ressentir et à penser. J'ai voulu qu'il reste lucide sans céder au désespoir, critique tout en préservant une part d'espérance. Car s'il y a urgence à dénoncer, il y a aussi nécessité à croire encore que d'autres chemins sont possibles.

Au fil de l'écriture, j'ai tenté de prendre de la distance : ne pas me laisser absorber par l'empirique, mais convoquer les outils des sciences sociales, risquer des comparaisons, croiser des références. Et pourtant, le regard demeure situé, incarné, engagé. Il est nourri d'une pratique professionnelle

longue, traversée par des épreuves, mais habitée par une inquiétude constructive : non pas l'angoisse stérile, mais ce tremblement intérieur qui pousse à interroger sans cesse. Ainsi posé, ce cadre n'est pas un protocole, mais une invitation. À cheminer entre éclats et silences, à accueillir la pensée dans sa fragmentation, à se laisser troubler par ce qui résiste. Il ne s'agit pas seulement de penser ce que nous faisons, mais aussi de sentir ce que cela fait. Car le travail social, dans son essence, est moins une technique qu'une manière d'habiter le monde : fragile, inquiète, mais résolument humaine.

Introduction

Le travail social se déploie aujourd'hui dans un monde en perpétuelle métamorphose, où les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) se trouvent chaque jour davantage arrimés à des logiques managériales héritées du marché. Une question s'impose alors avec acuité : comment continuer à « habiter » un métier fondé sur l'éthique du lien, quand ses cadres mêmes se rigidifient jusqu'à l'absurde ?

L'histoire du travail social rappelle que ce champ n'a jamais été figé : il a toujours été traversé de tensions entre l'accueil et le contrôle, la solidarité et la normalisation, la créativité et la réglementation. Ce qui est en jeu aujourd'hui ne relève donc pas d'une nostalgie d'un âge d'or imaginaire, mais d'une interrogation renouvelée : comment préserver les fondements relationnels de ce métier – attention aux subjectivités, disponibilité à la rencontre, reconnaissance de la vulnérabilité – à l'heure où dominent l'efficacité, la traçabilité et la standardisation ? Préserver ces fondements, c'est maintenir vivante une éthique relationnelle irréductible aux logiques gestionnaires, faite de gestes discrets, de temporalités singulières et d'une liberté créative.

Les contraintes organisationnelles et budgétaires n'expliquent pas tout. Elles n'annulent pas la responsabilité des professionnels de s'engager dans la relation. Mais elles pèsent lourdement sur les conditions d'exercice : elles saturent le temps, multiplient les procédures, réduisent les espaces de respiration, fragilisent la disponibilité intérieure indispensable à l'écoute. La tentation est grande, parfois, de se réfugier dans ces cadres prescrits pour masquer ses propres craintes ou éviter de se risquer dans l'incertitude de la rencontre.

Cette réflexion s'ancre dans une expérience professionnelle de terrain, mais elle se nourrit également d'une conscience historique et d'une lecture

critique des mutations contemporaines. Elle est portée par l'idée que le travail social n'est ni un bloc homogène ni une pratique intemporelle, il est une construction collective, traversée de contradictions, et c'est précisément dans ces tensions que se joue sa vitalité.

Ce livre arpente les lignes de fracture du travail social contemporain, mais aussi ses contrepoints vivants : les gestes minuscules qui résistent, les brèches de dignité qui s'ouvrent malgré tout. Il se veut lucide sans être désespéré, critique tout en restant habité par une espérance réaliste.

Il s'adresse à celles et ceux qui, malgré la fatigue, n'abdiquent pas ; à celles et ceux qui doutent sans renoncer ; à celles et ceux qui savent que c'est dans nos failles que se dessinent les ouvertures d'un travail social vivant, indiscipliné et profondément humain. Cheminons donc ensemble entre ces failles – non pour les fuir, mais pour y puiser la force de réinventer, encore et toujours, un métier de relation.

Ce livre suit le fil de ces traversées. Nous arpenterons ensemble les lignes de fracture du travail social contemporain, mais aussi ses contrepoints vivants. Il invite à la vigilance lucide, à la pensée partagée, à la responsabilité individuelle et collective.

Car habiter les ruines, c'est reconnaître que notre époque n'est pas seulement traversée par des fractures institutionnelles, mais aussi par des bouleversements géopolitiques, des guerres qui déplacent les frontières, des migrations qui redessinent les cartes, une planète qui s'épuise. Le travail social ne peut s'isoler de ce monde en crise, il en porte les secousses, il en recueille les visages. Là où la société classe, trie et accélère, le travail social ralentit, écoute et relie. Là où la politique réduit l'humain à des catégories, réfugié, allocataire, sans-abri, auteur, victime, le travail social rappelle que chaque existence excède les cases.

Prendre soin devient alors un acte de résistance à la brutalité du temps présent, c'est affirmer que la dignité ne se hiérarchise pas, que la vulnérabilité ne se marchande pas, que la rencontre ne se programme pas.

Dans un monde saturé de frontières, d'algorithmes et de discours de haine, chaque attention offerte, chaque récit recueilli, chaque lien tissé est une victoire politique.

Le travail social n'est pas une fonction périphérique, il est une praxis vitale, une manière de faire tenir ensemble ce que l'histoire déchire.

Et peut-être est-ce là notre tâche la plus urgente : inventer, au cœur des ruines, des mondes habitables – où l'humain, encore et toujours, reste premier.

Table des matières

Préface	5
Présentation de l'autrice	9
Remerciements	11
Cadre de lecture	13
Introduction	15

PREMIÈRE PARTIE

Aux fondements d'un travail social sous tension : entre mutation et résistance

Chapitre 1. Penser le travail social dans ses ancrages	21
Entre émancipation et normalisation	22
L'enjeu de la lucidité et de la responsabilité	23
Une lecture bourdieusienne : le poids des structures	24
Entre reproduction et subversion	25
1.1. Politique, éthique et justice sociale : les fondations du travail social	26
1.2. La chalandisation : vers une mutation insidieuse du travail social	28
1.2.1. Quand le lien devient prestation : la fracture du rapport social	30
1.2.2. Réactiver le politique : résistances et mobilisations contre la chalandisation	31
1.3. La question, dès lors, persiste et résonne : que reste-t-il du social?	32
1.4. Naviguer entre éthique et chalandisation : une dialectique inévitable	33
1.5. ESSMS sous pression : mutations organisationnelles et management techniciste	34
1.5.1. Entre injonction d'efficacité et logique d'austérité : l'impensé du social	35

1.5.2. Technicisation et pilotage par les chiffres : quand la gestion efface le sens	36
1.5.3. Le funambule et la grille : terrain d'un travail social sous emprise	37
1.6. L'essence du travail social, un acte de résistance ou une mécanique de conformité?	38
1.6.1. L'idéologie du travail social : un terrain miné	39
1.6.2. La pression des réformes	40
1.6.3. La responsabilisation des usagers : une politique de contrôle déguisée.....	41
1.6.4. Vers une politisation renouvelée du travail social	43
1.6.5. L'utopie concrète du travail social.....	44
1.7. Résister, accompagner, transformer : réflexions d'un parcours en travail social	46
1.8. L'individu du libéralisme et le sujet de la psychanalyse	47
1.8.1. L'homo œconomicus : fiction fondatrice du libéralisme.....	48
1.8.2. Du capitalisme industriel au néolibéralisme gestionnaire.....	49
1.8.3. Weber et la cage d'acier : prolongements contemporains	49
1.8.4. Le sujet divisé : une autre lecture du malaise	49
1.8.5. Le conflit éthique comme boussole.....	50
1.8.6. Ne pas réduire, accueillir la division	50

DEUXIÈME PARTIE

Pratiques et défis du travail social

Chapitre 2. Du sens aux pratiques professionnelles.....	55
2.1. Le fil éthique du travail social	56
2.2. Pratiques participatives et résistances constructives.....	59
2.3. Le CHRS comme terrain d'une transformation sociale.....	60
2.3.1. Une vision engagée.....	61
2.3.2. Le Blabla Discut' : un espace de débat et de coconstruction	62
2.3.3. Collaboration et partenariat : une démarche ouverte et inclusive	62
2.3.4. Vivre ensemble pour se reconstruire	63
2.3.5. Vers une éducation libératrice et une transformation sociale	63
2.4. Une révolte constructive.....	64
2.4.1. Une utopie?	65
2.4.2. L'art du funambulisme	66
2.4.3. Sommes-nous vraiment à la hauteur de notre posture professionnelle?	66
2.4.4. La tentation du pilotage automatique.....	67
2.4.5. Un positionnement, ça s'entretient	68
2.5. Le lien d'accompagnement et l'humilité professionnelle.....	69
2.5.1. L'humilité comme point de départ	69
2.5.2. Une éthique vivante et contextuelle.....	70
2.5.3. Une responsabilité individuelle face aux contraintes collectives.....	70
2.6. Institutions et soutien de l'humain	70
2.6.1. La reconnaissance de la complexité humaine.....	71
2.6.2. La promotion d'une culture du dialogue	71
2.6.3. Une consultation véritable des personnes accompagnées.....	71
2.6.4. Une écoute attentive des professionnels de terrain	72
2.6.5. Une responsabilité partagée pour un travail social vivant.....	72
2.6.6. Préserver l'essence du travail social : un dialogue entre système et individu.....	72
2.6.7. Une vigilance humble et partagée	72
2.7. L'art de l'accompagnement : entre engagement, réflexivité et équilibre émotionnel	74

TROISIÈME PARTIE

Les artisans de l'accompagnement

Chapitre 3. Subjectivité, temporalité et humanité dans les pratiques	79
3.1. Émotions, empathie et amour en action	80
3.2. Le temps élastique dans le travail social : entre accélération et réflexivité....	82
3.2.1. Les injonctions paradoxales : entre rapide et humain.....	82
3.2.2. Réflexions éthiques dans le travail social : inspirations créatives.....	83
3.2.3. Un équilibre précaire : conflit éthique	84
3.2.4. La réflexivité comme voie de résistance	84
3.2.5. Temporalités dans l'action sociale	84
3.3. Le temps dans le travail social : entre chronos et kairos	86
3.3.1. Le kairos dans la relation éducative	88
3.3.2. Chronos et l'empire de la gestion	89
3.3.3. Libérer le temps	90
3.3.4. Ralentir pour mieux accompagner.....	91
3.4. Les risques de l'urgence sociale.....	92
3.5. Convictions et cheminement personnel	93

QUATRIÈME PARTIE

Le travail social à l'ère du management

Chapitre 4. Le travail social face aux logiques gestionnaires : enseignements d'une recherche de terrain	97
4.1. Cadre de la recherche et méthodologie.....	97
4.2. Les résultats nationaux.....	99
4.2.1. L'influence structurante des politiques publiques	99
4.2.2. Des conflits éthiques à vif	101
4.2.3. Une tension persistante entre contrainte budgétaire et exigence d'accompagnement	101
4.2.4. Quand le chiffre prend le pas sur la relation	101
4.2.5. Une action corsetée par des logiques administratives	101
4.2.6. La pression de la concurrence comme moteur de déséquilibre.....	102
4.2.7. L'obsession d'efficacité comme machine à désenchanter	102
4.2.8. Des lieux de veille éthique, comme remparts fragiles	102
4.2.9. La pression diffuse de la chalandisation	102
4.2.10. Une pression qui s'exerce de l'amont jusqu'au terrain	103
4.2.11. La standardisation rampante des pratiques.....	103
4.2.12. Vers un management en tension continue	103
4.2.13. Les cadres, maillons exposés d'un système saturé	103
4.3. Zoom sur l'association locale	104
4.3.1. Une dépendance de plus en plus marquée aux financements publics ...	104
4.3.2. Des conflits éthiques omniprésents.....	104
4.3.3. Une précarisation rampante du travail social	104
4.3.4. Chalandisation et perte de sens	105
4.3.5. Une éthique à préserver malgré la tempête.....	105
4.3.6. Des leviers à activer	105
4.4. Discussion et analyse	105
4.5. Recommandations pour une gestion éthique	107
4.6. Un regard critique	108

Chapitre 5. Les nouveaux défis du travail social face aux logiques gestionnaires.....	111
5.1. Décryptage des logiques gestionnaires à l'œuvre.....	111
5.1.1. Un équilibre à trouver	113
5.1.2. Le traumatisme vicariant et la dépersonnalisation des relations	113
5.1.3. Un cadre organisationnel à repenser.....	113
5.1.4. Résister à la culpabilisation.....	114
5.1.5. Repenser le travail social : encore une utopie?.....	115
5.2. Entre procédures et humanité : point de vue d'une cheffe de service.....	119
5.3. Le clonage managérial.....	120
5.3.1. Les limites du clonage managérial	121
5.3.2. L'homogénéisation des pratiques	122
5.3.3. Adopter des méthodes plus équilibrées	123
5.3.4. Cultiver l'authenticité, une utopie?.....	124
5.3.5. Que la force soit avec nous!	124
5.4. Repenser l'engagement : le travail social face à la dérive gestionnaire.....	125
5.4.1. L'organisation en déclin.....	126
5.4.2. Un appel à la transformation.....	127
5.5. Des usages critiques de la métaphore	129
5.6. Quand la mythologie grecque s'invite dans la gestion des risques psychosociaux en ESSMS	133
5.6.1. Sisyphe : l'art de la tâche infinie	133
5.6.2. Hercule : la charge mentale et la multiplicité des tâches	134
5.6.3. Prométhée : conflit de valeurs et souffrance éthique	135
5.6.4. Icare : surinvestissement professionnel et perte de sens.....	135
5.6.5. Une analyse réflexive	136
5.6.6. Les mythes institutionnels : entre pouvoir symbolique et violence douce	136
5.6.7. Les dynamiques de pouvoir : entre représentations, récits institutionnels et organisation du collectif.....	138
5.6.8. Mythes et risques psychosociaux	139
Chapitre 6. Mythes, récits et institutions : réécrite la culture organisationnelle.....	141
6.1. Vers une nouvelle culture organisationnelle.....	142
6.2. L'humilité ne suffit pas	144
6.3. Il existe des contre-exemples précieux.....	145
6.4. Reprendre le sens du travail social à l'ère du management.....	147
6.5. Prendre la poudre d'escampette ou la lente érosion du travail social.....	149
6.5.1. Entre lucidité et espérance	151

CINQUIÈME PARTIE

Vers un travail social humaniste et engagé

Chapitre 7. Utopies professionnelles et leviers de transformation.....	157
7.1. Résister à la chalandisation.....	166
7.2. Transformer les contraintes en possibilités.....	167
7.2.1. Vers une pratique engagée et réflexive	168
7.3. Exploration du champ des possibles	169
7.4. Repenser les marges d'action.....	170

7.5. Reprendre en main notre destinée professionnelle	171
7.5.1. Une invitation à changer les règles du jeu	171
7.5.2. Redéfinir les contours de l'engagement	171
7.5.3. La coconstruction du changement	172
7.6. Faire émerger une nouvelle culture professionnelle.....	172
7.6.1. Vers une utopie concrète	172
7.6.2. Une réflexion, pas une généralisation	173
7.6.3. Le rapport au pouvoir : une question centrale	173
7.7. Gouvernance éthique : perspectives d'avenir.....	174
7.7.1. La crise d'attractivité et le phénomène de désœuvrement	174
7.7.2. Consolider le socle éthique comme ancrage collectif	175
7.7.3. La posture de direction : chef d'orchestre	175
7.7.4. Une direction éthique et humaniste	176
7.7.5. Consolider le socle éthique de notre profession revêt ainsi une dimension stratégique.	177
7.8. Pour un travail social porteur d'émancipation	177
7.8.1. Renouer avec un travail social authentique et engagé	179
7.8.2. Réformer le travail social : résister à la déqualification silencieuse	181
7.8.3. L'intégrité professionnelle et la résistance éthique	182
7.8.4. L'intégrité professionnelle, un fil rouge fragile	183
7.8.5. La résistance éthique, un combat quotidien.....	183
7.8.6. Le courage managérial, entre décision et renoncement	184
7.8.7. Ne pas perdre de vue l'humain	185
7.8.8. Les limites de la résistance : jusqu'où pouvons-nous aller pour défendre nos valeurs?.....	185
7.8.9. L'éthique du courage	189
7.8.10. Le compromis : nécessité ou défaite?.....	189
7.8.11. La résignation, le véritable danger	190
7.8.12. Résister avec lucidité	190
7.8.13. La résistance collective	191
7.8.14. Une remise en cause nécessaire	192
7.8.15. La force de la solidarité collective.....	192
7.8.16. Redonner du sens à notre engagement	193
Chapitre 8. L'apport critique.....	195
8.1. La technicisation du social : une illusion d'efficacité.....	196
8.2. Retrouver le sens du travail social	197
8.3. Former autrement pour penser et agir autrement.....	197
8.4. Réformer le travail social : standardiser ou penser autrement?.....	198
8.4.1. Une réforme précipitée et déconnectée du terrain.....	199
8.4.2. La technicisation du social : une illusion d'efficacité	200
8.4.3. Former autrement : préserver la dimension politique et réflexive	201
8.4.4. La question du leadership : résister aux injonctions paradoxales.....	202
8.4.5. Penser autrement, pour préserver le sens	203
8.5. Clinique éducative : résister à l'air vicié du management, ouvrir l'espace du souffle.....	204
8.6. Clinique et travail social : s'incliner pour rencontrer	205
8.7. Contre la logique du marché : la relation comme espace d'invention.....	207
8.8. L'irrespirable, le souffle, et le risque de la rencontre	208
8.9. Tenir bon dans le vacillement : la transmission du désir	209
8.10. Résister, c'est créer : une clinique comme contre-monde	211
8.11. En guise de passage... ..	212

SIXIÈME PARTIE
Un fragment pour tenir le fil

Chapitre 9. Reprendre la main	217
9.1. Reconquérir la parole	217
9.2. Être plutôt que faire	218
9.3. Une relation, pas un dispositif	219
9.4. Résister par la pensée	220
9.5. Une pensée située, pas une idéologie	221
9.6. Tenir ensemble	223
9.7. Ce que la parole nous donne à penser	224
Chapitre 10. Tenir tête, tenir sens	225
10.1. Définir pour désengluier	225
10.2. De la charité à la prise en compte : un triptyque critique	226
10.2.1. Des situations à penser, pas à modéliser	227
10.2.2. S'orienter sans se perdre	228
10.3. Une même inquiétude : un travail social en tension	228
10.4. Tenir souffle : une poétique du travail social	230
Conclusion	233
Une postface n'est pas une clôture	235
Bibliographie	241

Conception : Presses de l'EHESP
Réalisation : PCA-CMB, Rezé
Achevé d'imprimer en janvier 2026
Sepec numérique à Peronnas
N° d'impression : N10715251201
IMPRIMÉ EN FRANCE

Que reste-t-il du travail social ?

Angélique Revest

Dans un contexte de mutations structurelles où le travail social vacille entre ancrage éthique et injonctions managériales de performance, cet ouvrage questionne ce qu'il reste de sens dans les métiers de l'accompagnement. À travers le concept de chalandisation, tel qu'élaboré par Michel Chauvière pour analyser l'importation des logiques marchandes dans l'action sociale, ce livre met en lumière les mécanismes insidieux du libéralisme dans le champ social.

Ce texte n'est ni un manifeste ni un manuel. Il ne propose ni recettes, ni méthode figée. Il se compose de fragments de terrain, de pensée critique, de pratique réflexive et d'écriture engagée. Il y est question de fractures éthiques, de tensions professionnelles mais aussi de résistances discrètes, ces gestes par lesquels les professionnels tentent de contenir l'érosion du sens face aux logiques qui les contraignent. Il s'ancre dans le quotidien des institutions, des équipes, des pratiques, pour réhabiliter la relation, réinterroger les postures et réaffirmer que l'éthique est la condition même d'un travail social digne de ce nom.

Ce livre s'adresse aux professionnels de terrain, aux formateurs, aux cadres et aux étudiants qui doutent mais ne renoncent pas. À ceux qui cherchent à penser ce qu'ils font, à faire résonner ce qu'ils vivent, à défendre ce qui, dans le travail social, demeure irréductiblement humain.

Angélique Revest est professionnelle du travail social et cadre pédagogique à l'IRTS de Poitou-Charentes. Formée aux métiers de l'accompagnement et à l'analyse des organisations, elle est également spécialisée dans la prévention des violences faites aux femmes.

ISBN : 978-2-8109-1268-1



26 €

IMPRIMÉ EN FRANCE

www.press.es.ehesp.fr